



Trabajo final para optar por el título de:  
**Magister en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

Título:  
**"Diseño de manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día"**

Sustentante:  
**Patria Dominicana Vizcaíno Hernández**  
**2015-1609**

Asesora:  
**Maestra Alicia Álvarez**

**Santo Domingo, R. D.**  
**Abril, 2017**



**"Diseño de manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día"**

## **RESUMEN**

Los objetivos de esta investigación están centrados en determinar los componentes necesarios para la elaboración de un manual de gestión de crisis para las redes sociales la versión digital del periódico El Día. Al respecto, este estudio se planteó varios objetivos específicos para contribuir con la claridad del proceso de recolección y análisis de la investigación. También, se propuso, no solo determinar la necesidad de un manual de gestión de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día, sino identificar los diferentes escenarios de crisis y los grupos de interés del periódico digital. Con respecto al diseño de esta investigación, se busca proporcionar a la versión digital del periódico El Día de un protocolo que permita manejar de manera efectiva y profesional posibles crisis generadas en las redes sociales, algunas ocurridas a partir de acciones del medio de comunicación y otras generadas a raíz de la interacción de los usuarios con el contenido difundido por el periódico, el cual actualmente posee la versión impresa de mayor circulación en República Dominicana, lo que propicia que sus seguidores en redes sociales cada día sean más.

Palabras claves: Crisis, manual, redes sociales, digital, comunicación.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	ii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>Idea a defender:</b> .....	6
<b>Técnicas de investigación:</b> .....	6

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

1.1. Manejo de crisis en la comunicación corporativa .....	11
1.2. ¿Cuándo actuar?.....	14
1.3. Crisis en comunicación corporativa y sus clasificaciones.....	19
1.4. Elementos básicos para desarrollar un manual de crisis.....	29
1.5. Matriz de informe y análisis post crisis .....	44
1.6. Media Training.....	45

## **CAPÍTULO II. "DISEÑO DE PROPUESTA DE MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE EN SITUACIONES DE CRISIS EN REDES SOCIALES PARA LA VERSIÓN DIGITAL DEL PERIÓDICO EL DÍA"**

<b>CONCLUSIONES</b> .....	70
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	72

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

- Anexo II. Cuestionario de investigación
- Anexo III. Cuestionario de investigación

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar una propuesta que consiste en el diseño de un manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico "El Día", instrumento de vital importancia en estos tiempos para poder manejar de manera efectiva la comunicación, debido a que desde el surgimiento de las redes sociales las barreras que una vez existieron entre los medios de comunicación y la audiencia han desaparecido.

En ese sentido, para lograr el diseño del manual, primero se procedió a analizar e manejo de las estrategias de comunicación en redes sociales en la versión digital de periódico "El Día", para luego fue necesario definir los diferentes grupos de interés del periódico, identificar los diferentes escenarios de crisis en redes sociales y por ultimo determinar los componentes del manual de gestión de crisis en redes social para la versión digital del periódico "El Día".

De ese mismo lado, esta investigación está enfocada en utilizar los resultados de los datos obtenidos durante la recolección, para diseñar un manual de gestión de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico "El Día", medio que en los últimos tres años se ha visto envuelto en distintas crisis, generadas a partir de la publicación de su contenido.

En ese sentido, debido a que existe una amplia gama de informaciones relacionadas con estas crisis, y se realizó un exhaustivo proceso de investigación preliminar, tomando como referencia distintos libros y revistas que explican de manera clara la forma en que deben ser manejadas las crisis en redes sociales, con el objetivo de obtener los mejores resultados con relación a las informaciones publicadas por la versión digital del periódico "El Día", esta investigación, además de seguir un proceso metodológico y ampararse en recursos teóricos, también es práctica.

Es práctica porque la mayoría de las premisas planteadas y establecidas, han sido fruto de la aplicación de instrumentos de recolección de información tales como cuestionario y entrevistas, utilizados para obtener las informaciones necesarias para llegar a conclusiones confiables y en base a ellas proceder a confeccionar la propuesta de manual de gestión de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día.

Con respecto al diseño de la investigación, esta es cualitativa y tiene un alcance exploratorio, ya que es un fenómeno poco estudiado y de acuerdo a Sampieri (2010), los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Además esta investigación es de carácter descriptivo, puesto que compila los datos recogidos durante la investigación de campo en un informe del caso.

Para poder establecer algunas precisiones, en voz de los editores que laboran en la versión digital del periódico El Día, en esta investigación fue utilizada la técnica de la entrevista, valiéndose del instrumento del cuestionario.

La entrevista fue realizada al editor de la versión digital del periódico El Día, quien respondió cada una de las preguntas del cuestionario diseñado para tales fines. También fue entrevistada la periodista que se encarga de gestionar las cuentas en redes sociales de ese medio y los periodistas que trabajan en la versión digital de periódico El Día.

Asimismo, se realizó un análisis documental de la diferente bibliografía, la cual nos permitió recabar informaciones generales y precisas y a establecer las líneas teóricas existentes sobre el tema objeto de estudio en esta investigación. En torno al tema se realizaron diferentes entrevistas al editor del digital, periodistas y encargada de gestionar las cuentas en redes sociales de la versión digital del periódico El Día.

Una vez vistos todos estos elementos, se plantea que el diseño de un manual de crisis para la versión digital del periódico El Día permitiría manejar de manera efectiva situaciones de crisis que se pudieran generar en ese medio de comunicación. En ese sentido, y bajo esos mismos lineamientos, en el capítulo I se presentan los supuestos teóricos que guiaron la investigación y permitieron dar luz a la confección de la propuesta de manual de gestión de crisis en redes sociales de la versión digital del periódico El Día.

Hoy por hoy los medios necesitan estar involucrados activamente en la interactividad propias de las redes sociales y mantener un contacto directo con sus usuarios, lo que implica mayor exposición. Es por esto que se hace necesario estar preparado para cualquier eventualidad que pueda afectar la imagen de la empresa.

Como afirma la consultora en comunicaciones española Núria Vilanova en su portal Liderazgo y Comunicación: “es necesario repensar el concepto completo de comunicación, incluyendo las redes sociales y su impacto en todas nuestras prácticas tradicionales: gestión de crisis, comunicación interna, etc”. Vilanova (s.f.). *¿Cómo ha cambiado la comunicación con las redes sociales?*

Con esta investigación se busca proporcionar a la versión digital del periódico El Día de un manual de gestión de crisis que incluya un protocolo que permita manejar de manera efectiva y profesional posibles crisis generadas en las redes sociales, como las ocurridas en diciembre del año 2012, donde en el subtítulo de la página cuatro de la edición impresa del día cinco (5) se publicó una información con el subtítulo: un “muerto fallecido” en vez de “un menor fallecido y dos años después, en agosto 2014, la edición impresa publica en la sección de deporte el título: Luguelín correrá "oy" en torneo de Brasil en vez de Luguelín correrá hoy en torneo de Brasil, Por supuesto, las mofas de los lectores no se hicieron esperar a través de las redes sociales. Por la

tardanza para responder ante la situación , se publicó un editorial en el impreso del día siguiente, el cual fue colgado en las redes sociales, mientras pasaban las horas la crisis se agudizaba, situación que pudo evitarse si el periódico hubiese tenido preparados con un plan de contingencia para poder aplacar a tiempo el revuelo generado.

### **Objeto de estudio, delimitación de problema:**

Esta investigación fue realizada a la versión digital del periódico El Día, el periódico en su versión impresa como mayor tirada, más de 166, 802 mil ejemplares diarios, lo que lo convierte en el periódico de mayor circulación de República Dominicana.

### **Justificación de la investigación**

Esta investigación está enfocada en utilizar los resultados de los datos obtenidos durante la recolección, para diseñar un manual de gestión de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día, medio que en los últimos ha visto envuelto en distintas crisis, generadas a partir de la publicación de su contenido.

En ese sentido, debido a que existe una amplia gama de informaciones relacionadas con estas crisis, y se realizó un exhaustivo proceso de investigación preliminar, tomando como referencia distintos libros y revistas que explican de manera clara la forma en que deben ser manejadas las crisis en redes sociales, con el objetivo de obtener los mejores resultados con relación a las informaciones publicadas por la versión digital del periódico El Día, esta investigación, además de seguir un proceso metodológico y ampararse en recursos teóricos, también es práctica.

## **Este análisis es una investigación:**

Práctica porque la mayoría de las premisas planteadas y establecidas, han sido fruto de la aplicación de instrumentos de recolección de información tales como cuestionarios y entrevistas, utilizados para obtener las informaciones necesarias para llegar a conclusiones confiables y en base a ellas proceder a confeccionar la propuesta de manual de gestión de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día.

Es metodológica puesto que producto de dicha investigación podremos aportar a la versión digital del periódico El Día de un nuevo instrumento que le implementar permitirá estar preparados ante cualquier escenario de crisis que pueda surgir.

## **Aportes de la investigación**

Este estudio será de provecho para directivos de medios, periodistas, encargados de redes sociales, estudiantes de Comunicación Sociales y Comunicación Corporativa y profesionales del área e instituciones que pretender desarrollar un efectivo proceso de toma de decisiones orientadas a evitar o manejar una posible situación de crisis en las redes sociales.

## **Objetivos de la investigación**

### **General**

- Diseñar manual de gestión de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día.

### **Específicos**

- Analizar el manejo de las estrategias de comunicación en redes sociales de la versión digital del periódico El Día.

- Definir los grupos de interés de la versión digital del periódico El Día.
- Identificar los diferentes escenarios de crisis de la versión digital del periódico
- Determinar los componentes del Manual de Crisis de la versión digital del periódico.

### **Idea a defender:**

El diseño de un manual de crisis para la versión digital del periódico El Día permitiría manejar de manera efectiva situaciones de crisis que se pudieran generar en ese medio de comunicación.

### **Aspectos metodológicos:**

Asimismo, con respecto al diseño de la investigación, esta es cualitativa y tiene un alcance exploratorio, ya que es un fenómeno poco estudiado.

### **Técnicas de investigación:**

#### **Documental**

La lectura de los documentos tanto digitales como impresos permitieron una visión más clara de la necesidad de la implementación de un manual de crisis para la versión digital del periódico El Día, lo que sirvió de soporte para sentar las bases de este estudio mediante la técnica de la entrevistas.

#### **Técnica de investigación aplicada**

1. Se realizaron entrevistas. (Ver anexo II).

Se realizó una revisión de los materiales bibliográficos y observación y análisis de las diferentes redes sociales del periódico, a fin de recabar información para la investigación.

## Fases de técnicas de investigación:

### Fase 1. Investigación bibliográfica.



(Quiroz, 2017).

### Fase 2. Organización de las informaciones.

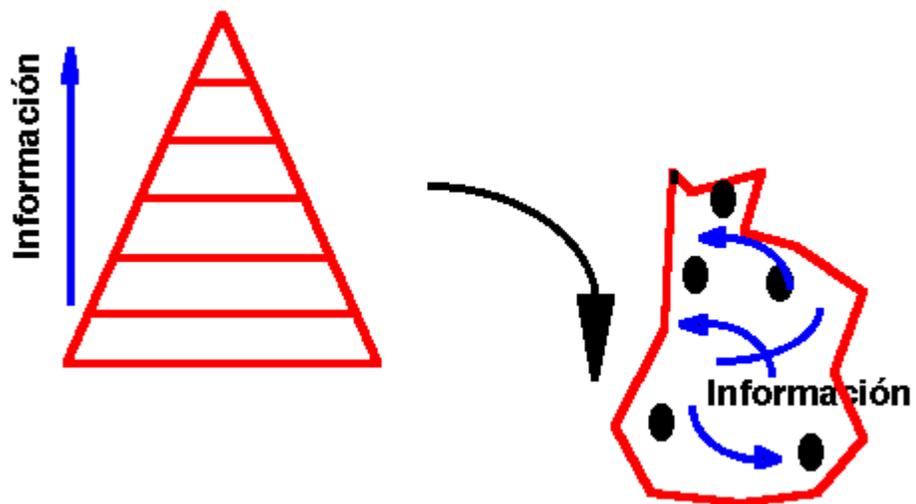


(Susy, 2012)

**Fase 3.** Diseño y verificación de los instrumentos, observación y entrevistas.



**Fase 4.** Jerarquización y análisis de las informaciones.



**Fase 5.** Organización de los resultados.



(Correa, 2016)

**CAPÍTULO I.**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Manejo de crisis en la comunicación corporativa**

Para poder hablar de un manejo de crisis, es indispensable entender el significado de ese concepto tan amplio. Se habla de crisis emocionales, de crisis laborales, de crisis ambientales y desde hace un tiempo, este concepto de crisis es aplicado de manera persistente en las organizaciones, sean del tipo que sean. Tejada, J. C. y Valencia, (2008).

Al respecto, (Tejada et al. 2008) mencionan en la tesis “El manejo de la crisis y el papel de la comunicación”, texto publicado en el portal web de la Universidad de las Américas Puebla, que los malos manejos, una deficiente estrategia corporativa, una imagen pública pobre o simplemente decisiones equivocadas pueden llevar (y lo han hecho) a grandes empresas a la quiebra. Agregan que según el profesor de la Universidad Complutense de Madrid, Alfonso González Herrero, crisis es cualquier situación natural o provocada, previsible o súbita, propia o ajena, declarada o latente que amenace la imagen de la organización (González,1998).

Asimismo, indica González Herrero en el documento que cada crisis es distinta por naturaleza, pero existen una serie de denominadores comunes que derivan en recomendaciones que pueden ser aplicables a todas ellas como lo es tener planes de acción y sobre todo, de prevención (González, 1998).

Posiblemente González Herrero se refiere a la particularidad de que la naturaleza de la empresa, junto a su filosofía empresarial y el tipo de comunicación que acostumbre a tener determinarán cómo enfrentar la crisis. Al respecto, Paul Capriotti Peri afirma que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos (Capriotti, 2009).

Pero no solo eso, al intentar ofrecer una acepción de comunicación corporativa precisa que es difícil de definir en razón de las diversas formas que puede adoptar y como consecuencia de las distintas causas a las que puede servir. Por esta razón, entre todas las definiciones existentes es muy difícil encontrar una que sea ampliamente aceptada.

Según su planteamiento, la comunicación corporativa es el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos y afirma que este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación Públicos - Organización.

De su lado, Alejandro Piñera Camacho, define el término comunicación corporativa como una función estratégica y de gestión responsable que, a través de la creación y mantenimiento de relaciones de mutuo beneficio con sus grupos de interés, contribuye a la consecución de los objetivos generales de la organización con el objetivo principal de generar valor para la institución (Piñera, 2013).

Asimismo, el director general de InfoSol. MBA y consultor en comunicación, Héctor Meza, indica en su publicación en la revista Forbe que “un correcto plan para el manejo de crisis contempla siete etapas que pueden ayudar a mantener la reputación y credibilidad de la compañía” Meza, (2016).  
Manejo de crisis: ¿y ahora quién podrá ayudarnos?

1. Detección de vulnerabilidades de la empresa y posibles situaciones de crisis.
2. Preparación de escenarios e identificación de posibles impactos a los *Stakeholders*.

3. Elaboración de Plan de Recuperación y Comunicación, procedimientos, asignación de tiempos, responsables y medidas preventivas.
4. Aplicación de simulacros mínimo una vez al año o antes si la empresa está propensa a tener una crisis próxima.
5. Gestión de crisis para minimizar daños potenciales al negocio y recuperar el control de la situación.
6. Recuperación de credibilidad, buena imagen y seguimiento a actividades realizadas durante la crisis. Se sugiere mantener la posición oficial y explicar detalladamente las medidas tomadas para solucionar la crisis a las diferentes audiencias.
7. Aprendizaje para evaluar el daño y aplicar las mejores prácticas en futuras contingencias.



Pineda, (2016) "Las Crisis y La Resiliencia"

## 1.2. ¿Cuándo actuar?

Corresponde al Comité definir cuándo actuar, pero debe ser lo más pronto posible, pues la percepción y el impacto generado en la opinión pública y en los medios de comunicación puede acrecentarse y generar desconfianza e indignación si es que no hay respuestas rápidas y satisfactorias. En algunos casos un mal análisis puede llevar a los responsables a considerar que los efectos contraproducentes no serán tan graves y que, por lo tanto, no es necesario actuar inmediatamente. Esto puede conducir a perder tiempos valiosos. Por el contrario, pueden decidir adelantar las cosas con consecuencias negativas debido al apresuramiento. La importancia del tiempo es vital y no sólo está relacionada con las decisiones del Comité sino con los afectados, medios de comunicación, la justicia, interés político, intereses personales, competencia, etc.

Una decisión de gran valor es saber cuándo guardar silencio. El silencio provoca una imagen negativa y deja el terreno libre para las voces dispuestas a tomar la palabra, sin embargo en algunos casos es mejor callar momentáneamente a equivocarse por hablar en demasía. En esta situación toda información transmitida será verificada y toda palabra pronunciada tendrá importancia, una información incorrecta o una frase fuera de contexto será difícilmente recuperable.

Resulta necesario brindar “información de primera mano”, proyectar una imagen activa y dinámica frente a la ciudadanía. El Comité también debe decidir los temas importantes que se tratarán en la coyuntura presente. Es aconsejable replantear las campañas en curso, porque sus mensajes pueden perturbar, hacer ruido o simplemente pasar desapercibidos durante la gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

En el manual "Gestión de la comunicación en situaciones de crisis" (Villegas Botero, 2010), donde se detalla cómo enfrentar una crisis en comunicación en la institución colombiana ICETEX se puntualizan algunos aspectos a tomar en cuenta una vez se ha detectado que una situación en particular ha puesto en riesgo a la organización. Justo ese es el momento para sacar el manual de crisis y seguir al pie de la letra sus indicaciones.

En ese sentido, hay que destacar que además de saber cuándo actuar es imprescindible estar seguros de cómo actuar, interrogante que el citado manual responde al plantear un conjunto de premisas donde declara cómo actuar una vez detectada la crisis y las aborda independientemente refiriéndose a cómo actuar durante y después de la crisis.

En el manual se afirma que "Durante la crisis se deben ejecutar procedimientos o pasos que se deben seguir en una crisis, para garantizar que se adopten las medidas adecuadas en materia de comunicación y son estos:

Detección de incidentes o situaciones de crisis: Cualquier funcionario del periódico debe informar inmediatamente a la Oficina de Comunicaciones sobre cualquier incidente que se produzca en su ámbito de actuación.

Esta detección puede llegar por una queja, una denuncia, los medios, entes de control, redes sociales o cualquier otra circunstancia que permita conocer hechos que se salen de la normalidad y que amenazan la integridad de la imagen corporativa.

Convocatoria del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis: El presidente (a) del periódico, junto con la Jefe de Comunicaciones y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis, contactará a sus integrantes inmediatamente para analizar, evaluar y tomar las primeras decisiones del caso correspondiente, basados en los acontecimientos de las "Primeras 24 Horas".

Luego se recurrirá al proceso de clasificación de las crisis, consideración de su naturaleza y difusión a los miembros de dicho comité; para tomar las medidas necesarias con el propósito de afrontarla y generar alternativas de solución.

Activación del monitoreo: Se intensificará el seguimiento y monitoreo de la situación, tanto en las fuentes de origen de la información como en los medios.

Determinación de las primeras medidas: El Presidente (a) y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del periódico se encargarán de determinar las respuestas, para evitar que se convierta definitivamente en crisis o para regular el desarrollo de la misma.

Elaboración de un plan de repuesta inmediata: La oficina de Comunicaciones se encargará de elaborar a la mayor brevedad, un plan de respuesta.

En este caso se encargará la Jefe de la Oficina Asesora de Comunicaciones del periódico.

En otro aspecto, el manual también plantea cómo manejarse después de la crisis y dice:

Después de ocurrida una crisis que repercutió en el funcionamiento habitual del periódico, es conveniente evaluar lo sucedido para sentar precedentes que admitan en futuros casos, la posibilidad de detectar a tiempo la presencia de síntomas de problemas; y revisar las medidas adoptadas indagando por su coherencia y por la solución que otorgan a este suceso.

No obstante, el manual también describe cómo se debe reaccionar ante la crisis y dice que una actitud de detección, difusión y alerta por parte de los funcionarios frente a cualquier anomalía que amenace las actividades laborales

dentro y fuera del periódico. Como no se trata de causar pánico o emergencia masiva, la reacción debe originarse en el marco de unos parámetros específicos:

- Consolidar un Informe General los viernes en horas de la mañana, que encauce las actividades y procedimientos del periódico y recoja un listado de las eventualidades surgidas durante ese lapso; para monitorear constantemente la dinámica organizacional de la empresa y prever cualquier situación ajena al desarrollo habitual.
- Dirigirse al Jefe del Área, para que este a su vez lo haga con algún miembro activo de la Oficina Asesora de Comunicaciones, con la intención de informar minuciosamente del imprevisto que se desarrolla (directamente, medio escrito o a través del Outlook)
- No comentar la posible crisis con otros funcionarios de la empresa, ajenos al accionar del suceso, para evitar fomentar el chisme, la tergiversación, la desinformación o incluso el mismo pánico entre la entidad.
- Los funcionarios deben ponerse a disposición de las indicaciones que establezca en primera instancia el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis, mientras se estudia el inusitado suceso.
- Quien haya detectado la crisis o su misma área, pueden realizar un seguimiento del hecho para mantener informado a los respectivos entes de control, hasta donde lo permita este Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis.
- Presentar posibles soluciones para los casos donde el imprevisto se torne en una crisis inminente.

El manual habla de que se debe dar respuesta a la crisis y afirma que luego de evaluar el suceso y determinar que se trata de una vicisitud, el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del periódico liderará en adelante el proceso de resolución del problema a partir de la Respuesta.

Afirma que una acción donde los integrantes del mencionado organismo planearán la estrategia comunicativa para responder inicialmente a la etapa crítica; organizará al equipo de funcionarios que apoyarán el tratamiento y dispondrá de sus medios de comunicación para salvaguardar la imagen y los servicios de la entidad.

Manifiesta que los parámetros establecidos para realizar una etapa favorable de respuesta, son: Convocar al Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis, para que desde esta instancia disponga de los medios de comunicación y los utilice adecuadamente con la guía de la oficina Asesora de Comunicaciones (Comunicación Interna, Comunicación Electrónica, Medios, Atención a afectados, proveedores y funcionarios, Elaboración de mensajes, Documento de preguntas y repuestas, Documentos informativos y Simulacro de Rueda de prensa).

Además, establecer guías de prudencia, prevención y respuesta adecuada entre los funcionarios; para limitar el accionar de la crisis en otros planos laborales del periódico no afectados o agravar los ya alterados.

Indican que únicamente quienes toman decisiones alrededor del problema será el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis.

Explica que se elaborará un Plan de Respuesta que incluya: el discurso para informar sobre la crisis y sus avances; el equipo de trabajo que efectuará el seguimiento a la crisis; los medios internos y externos para regular el tránsito de la crisis por la entidad; mecanismos de sondeo que midan los impactos de la crisis con el paso de las horas.

Agrega que se debe definir el procedimiento comunicativo a seguir para enfrentar directamente la crisis y aminorar sus efectos en los servicios del Instituto.

### **Concepto de manual de crisis en comunicación corporativa**

De acuerdo al manual de gestión de crisis de la Cámara Chilena de la Construcción, desde el punto de vista comunicacional, entenderemos por situación de emergencia o de crisis: “Cualquier evento que amenace la reputación o el funcionamiento de la entidad, que pueda afectar la salud y/o el bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general y que tenga el potencial de generar publicidad negativa para la empresa o el gremio, de estimular una amplia cobertura mediática local o nacional y de tomar un tiempo extraordinario por parte del personal directivo para enfrentarlo”. Cámara Chilena de la Construcción, (s.f.). Manual de manejo de crisis.

### **1.3. Crisis en comunicación corporativa y sus clasificaciones**

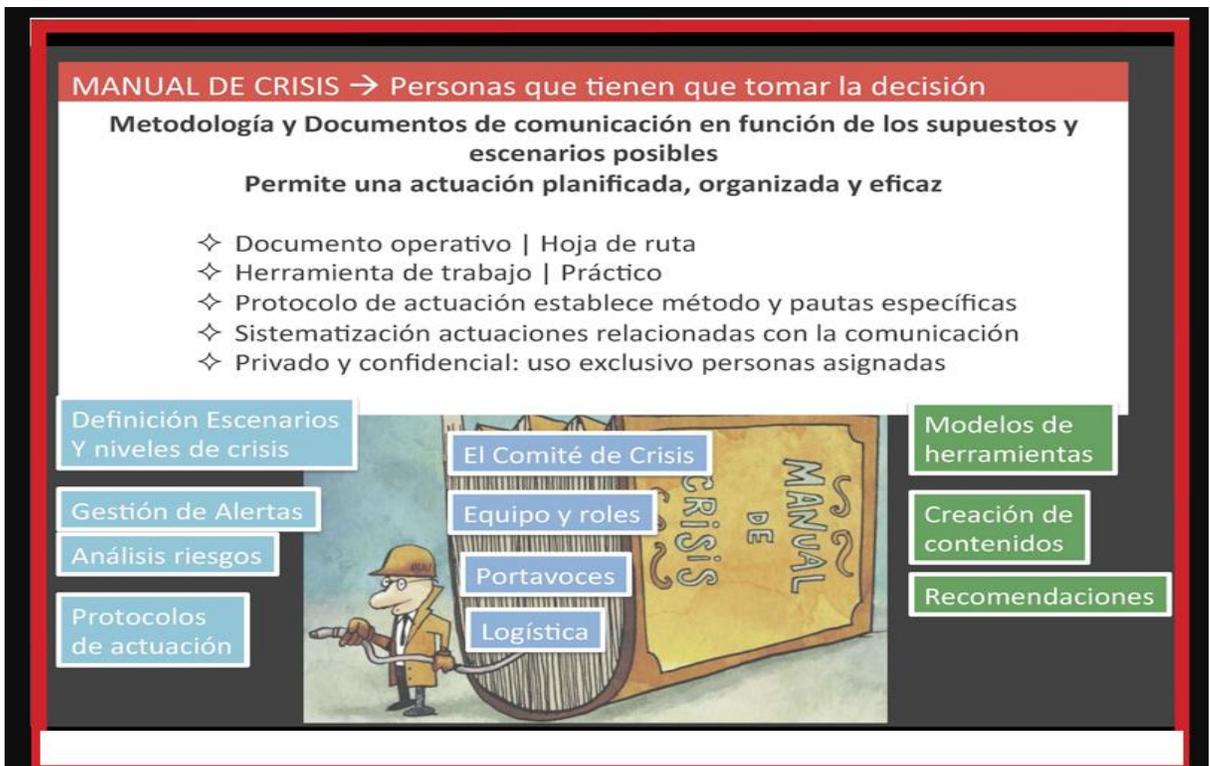
En el mismo documento de la Cámara Chilena de la Construcción, se ofrecen una serie de pasos que toda organización debería seguir para estar mejor preparada ante eventuales escenarios de crisis y ser capaz de actuar en forma adecuada y oportuna frente a este tipo de situaciones. Los pasos propuestos se citan a continuación:



Claves de la reputación online: Manual de actuación (2014)

## PASO 1: Tener identificados los escenarios más probables de crisis

Las crisis comunicacionales son por naturaleza impredecibles y muchas veces escalan a niveles inesperados. Pueden surgir en cualquier momento y lugar. Por lo tanto, es indispensable anticipar todos los escenarios probables y no solamente concentrarse en los riesgos latentes propios del negocio, como podría ser un accidente laboral o una denuncia relacionada con la calidad de la vivienda. Se necesita el compromiso de todos, y no sólo de los directivos a cargo, para identificar y evaluar los potenciales escenarios de crisis comunicacional. Cabe destacar que las crisis vividas en el pasado por una empresa pueden volver a repetirse en el futuro y los escenarios probables siempre están latentes. Por lo tanto, es importante estar alerta ante este tipo de situaciones y reconocer que tenemos flancos vulnerables que pueden derivar en crisis. Aunque resulta imposible establecer una tipología completa de todas las eventuales crisis.



(Sara, 2014) "Comunicación Estratégica – Comunicación de Crisis"

## **PASO 2: Tener acumulado suficiente capital reputacional**

Implica administrar nuestras relaciones con los principales stakeholders a través de una permanente gestión de excelencia y de una comunicación efectiva, lo que permite a nuestra empresa proyectar una imagen sólida y creíble, que sea apreciada por los grupos de interés. Así, con un trabajo sistemático, a través de relaciones transparentes y positivas con nuestros socios, la comunidad, los medios de comunicación y la opinión pública en general, se construye capital reputacional, el que pasa a ser clave en los momentos de crisis. La confianza se construye en tiempos de paz, no en tiempos de guerra; por lo tanto, necesitamos invertir en las relaciones con el entorno antes de que estalle una crisis.

## **PASO 3: Designar un Comité de Crisis**

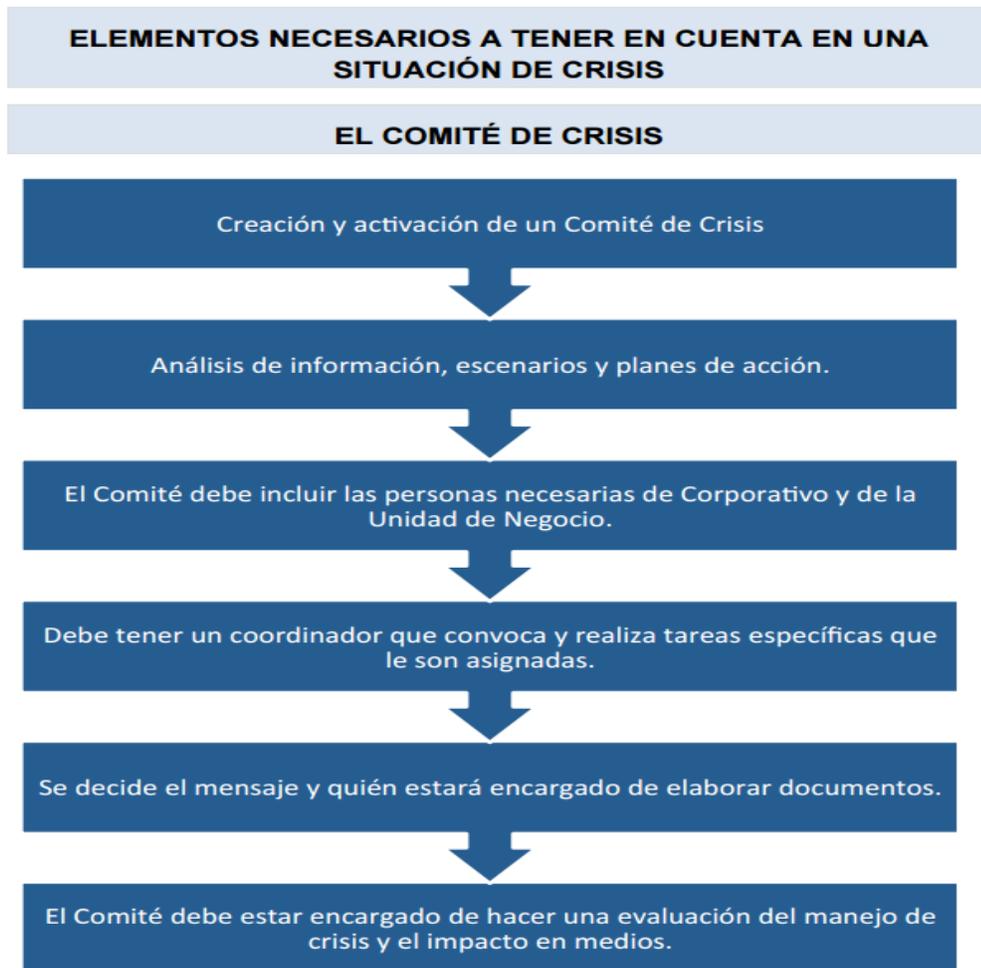
Es necesario tener designado un Comité de Crisis, el que determinará las acciones específicas a seguir en caso de que la empresa se vea afectada por una situación de emergencia. Sin embargo, el Comité de Crisis debiera reunirse periódicamente para manejar el contenido del presente Manual con fluidez, evaluar los escenarios de crisis y preparar y actualizar planes de trabajo operacional y comunicacional.

Para ello se deberá seleccionar a sus miembros sobre la base de criterios previamente establecidos. El Comité de Crisis podría estar conformado por dos grupos:

- Un equipo primario: incluye a los principales miembros de cada empresa. Por ejemplo, gerente general, gerente de RRHH, asesor legal, prevencionista de riesgos y encargado de comunicaciones.

- Un equipo ampliado: cuando la crisis escala, se sugiere contemplar un equipo ampliado, que podría incluir a miembros de la institución y su equipo de comunicaciones. Una de las tareas prioritarias del Comité de Crisis es planificar,

coordinar, unificar percepciones y líneas de acción de todas las personas de la empresa que tienen entre sus funciones labores de comunicación.



(Benitez , 2014) Manual para el manejo de comunicaciones en situaciones de crisis

#### **PASO 4: Seleccionar y entrenara los voceros**

El Comité de Crisis deberá seleccionar uno o más voceros para ser la “cara visible” de la organización en el caso de que se produzca una crisis y sea necesario enfrentar a los medios. Estos voceros deben ser personas entrenadas en la materia para que, llegado el momento, no improvisen sino que demuestren las capacidades y habilidades que se requieren para representar bien a la organización y mantener el control de la comunicación.

## **PASO 5: Preparar mensajes**

El Comité de Crisis, en función de los escenarios probables de crisis, debe tener preparados con anticipación algunos mensajes principales para difundir a los medios de comunicación ante determinadas situaciones. Estos mensajes deben estar a disposición de los voceros para que los manejen al momento de enfrentar a los medios de prensa. Estos mensajes deben contener 4 elementos principales:

a) Referencia a los hechos: qué, dónde, cuándo, cómo ocurrieron.

b) Referencia a las medidas que se están tomando: se están investigando las causas del evento, recogiendo los antecedentes del caso, reparando los efectos negativos, asistiendo a las víctimas, colaborando con las autoridades para controlar la situación, etc.

c) Referencia a las políticas corporativas de la institución: la empresa tiene estrictos estándares de calidad, acata las normas ambientales, mantiene una política de transparencia y apertura frente a este tipo de situaciones, se ha formado una comisión investigadora para investigar la situación y tomar las medidas del caso, etc.

d) Palabras de pesar y solidaridad con las víctimas fatales en el caso de que éstas existan y la disposición a colaborar con las familias para superar estos momentos de dolor.

## MANEJO DE CRISIS

Preparar mensajes claves para mostrar la posición de Rotary:

- 1...nos preocupamos por...
- 2...sentimos que esta información...
- 3...tomamos toda declaración de manera seria y respetuosa...
- 4...estamos cooperando totalmente con las autoridades...



Rotary 

11/11/14

(Distrito, 2014) Control de Crisis.

### **PASO 6: Haber desarrollado una buena relación con los medios**

Para tener una buena relación con los medios de comunicación es necesario mantener un vínculo constante con éstos, con el objetivo de que conozcan nuestra empresa y a los responsables de la gestión y de las comunicaciones. De esta forma, al momento de una crisis, los medios saben a quién dirigirse y cuál es la reputación de la empresa a la que se están refiriendo. Es necesario mantener actualizada una base de datos de medios locales y nacionales, seleccionando los medios más relevantes para activar las acciones comunicacionales que se estimen más adecuadas.

### **PASO 7: Tener un manual de crisis actualizado**

El presente Manual cumplirá esta función. Este Manual debiera actualizarse cada dos años para que no pierda vigencia e incorpore las nuevas directrices y bases de datos que deberán estar disponibles en el momento en que se presente una situación de crisis.

## PASO 8: Hacer simulacros de emergencia en forma regular

Hacer simulacros de emergencias para poner en acción oportunamente los dispositivos y procedimientos de control en caso de que estalle una crisis. Se sugiere que los principales directivos realicen este tipo de ejercicios y evalúen sus resultados para detectar flancos, debilidades y lecciones aprendidas que son posibles de corregir y mejorar.

Sin embargo, seguir estos ocho pasos de nada sirve si no se procede a evaluar la magnitud de la crisis y se clasifica. En ese sentido, en el mismo documento se ofrece la misma clasificación:

"Con la información recolectada, el Comité de Crisis debe evaluar la situación y calificar el nivel de gravedad de la crisis (leve, moderada o grave) para actuar en consecuencia, sin bajarle el perfil a la situación, pero sin sobre reaccionar ni actuar en forma desproporcionada al evento", afirma.



(Cardenas , 2015) 10 pasos para el Manejo de Crisis

Sin embargo, conocer las clasificaciones de las crisis en comunicación no es suficiente.

También se debe poder identificar sus características, las cuales bien se reseñan en el manual "Gestión de la comunicación en situaciones de crisis" (Villegas Botero, 2010), precisiones que se presentan a continuación.

*Características de las crisis:*

- 1. Sorpresa:** Las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa, por lo que se hace importante tener en cuenta que nada hay más presente para una Institución que la misma incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas.
- 2. Falta de información:** Es imprescindible que los funcionarios cuenten con información general y específica, tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.
- 3. Escalada de acontecimientos:** Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves de la versión digital del periódico El Día; por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena.
- 4. Sensación de pérdida de control:** En medio de una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello, inculcar en los funcionarios del medio una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad en conjunto, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias.

5. **Foco de atención:** Si bien es cierto que cuando llega una crisis, la Institución debe centrar su atención en ésta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación pero que ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas.
6. **Sensación de persecución:** Habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis por la que pueda atravesar el periódico; no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la Institución de alguna manera sin que sea cierto. Que la prevención y la alerta no sobrepasen a los terrenos extremos.
7. **Pánico:** Las primeras percepciones que se tienen ante el arribo de una crisis son de pánico y miedo, ya que se vive una incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos. Lo anterior, acrecienta dicho sentimiento de impotencia que sólo podría aminorarse con el desarrollo del plan de respuesta para la crisis; y que puede presentarse en un menor grado al estar dispuesto y alerta para cualquier situación.
8. **Enfoque a corto plazo:** En primera instancia, se suele trabajar y pensarse única y exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando “borrar” tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro. Se requiere crear un historial para la crisis, con el propósito de no perderle de vista.

Pero no solo es importante identificar las características de la crisis en comunicación, sino que además, como se hace en el manual, se deben precisar cuáles son las etapas de una crisis y en el documento se afirma lo siguiente:

Antes de que se presente una situación de crisis, existen fases previas que si son atendidas y controladas oportunamente por la Institución, se respondería a los agravamientos producidos por la emergencia. Por tanto, se podría categorizar las crisis en las siguientes manifestaciones a tratar:

1. **DetECCIÓN DE SEÑALES.** Sondear, escuchar y examinar de forma permanente y con los medios internos y externos con que cuenta el periódico; para indagar la dinámica del ambiente laboral; y ubicar posibles focos emergentes entre funcionarios, beneficiarios, usuarios, aportantes y medios masivos de comunicación.
2. **Preparación y prevención.** Implementar campañas en la Institución que formen, informen, alerten y prevengan a los funcionarios; para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis evitables e inevitables en cualquier instancia organizacional.
3. **Gestión (Comunicación).** Con la llegada de la crisis, se requiere manejarla de manera cautelosa con herramientas comunicativas que permitan difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado como el Plan de Respuesta para aminorarlo. En ese orden de ideas, los medios como las estrategias comunicativas del periódico, operarán el asunto para no afectar los intereses ni la credibilidad de la marca de la empresa.
4. **Contención o control.** De surgir la crisis en dependencias específicas del periódico, se tratará en lo posible de evitar que afecte otras instancias de la organización; tratando la emergencia exclusivamente con los funcionarios responsables, sin excluir a los demás. Se les puede hacer partícipe en un tono informativo y ejemplificado de lo que acontece con el inconveniente, para que estén alertas de lo que pueda ocurrir en sus áreas.

5. **Recuperación.** Aplicar programas de reanudación de la actividad laboral en las nuevas circunstancias resueltas, sin descuidar el seguimiento que se le aplique a los resultados obtenidos luego de la emergencia. Esta actividad debe incluir balances y sondeos alrededor de lo ocurrido.
6. **Aprendizaje.** Implementar exámenes a los funcionarios del periódico, para medir las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico de la empresa; para establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis internas y externas.

#### 1.4. Elementos básicos para desarrollar un manual de crisis

Según señala el artículo de (De la Via, 2014) “Los elementos básicos para desarrollar un manual de crisis”, cada Manual de Crisis debe estar constituido por los siguientes elementos:



(De la Via, 2014) “Los elementos básicos para desarrollar un manual de crisis

## Alerta verde

**Crisis leve:** conflicto interno o externo con casi nula cobertura de prensa. El tema no trasciende mayormente y es controlado a nivel local, no merita acciones reactivas de prensa y sus probabilidades de escalamiento son escasas.

## Alerta

**Crisis moderada:** conflicto interno o externo que escala a niveles controlables, el tema trasciende a la prensa y genera interés periodístico. Las autoridades manifiestan su preocupación, la noticia sigue en los medios y es probable que escale.

## Alerta roja

**Crisis grave:** conflicto interno o externo que escala a niveles de difícil control. La noticia escala, tiene amplia cobertura y demanda mucho tiempo y energía por parte de los directivos de la institución. El problema afecta seriamente la imagen de la empresa y eventualmente del sector.



(Sara, 2014) "Comunicación Estratégica – Comunicación de Crisis"

## ¿Cómo se resuelven las crisis?

Toda crisis debe ser atendida de manera que la marca salga lo menos lesionada posible. Además, todas son particulares y requieren de una guía adecuada para ser resueltas. Es por ello, que se tomará como protocolo una adaptación del decálogo del manejo comunicacional de una crisis, planteado en el documento citado a lo largo de este apartado, el cual se presenta a continuación:

- **Controle la crisis:** Cuando estalle una crisis, lo primero y más importante es hacerse cargo de la situación misma. Es decir, controlar la causa de la crisis, volver a la normalidad dentro de lo posible y coordinarse con las autoridades.
- **Trabaje en equipo para controlar la situación:** En el manejo de una crisis, se necesita trabajar en equipo. Constituya el Comité de Crisis y desarrolle acciones coordinadas de acuerdo a una partitura común.
- **Diagnostique adecuadamente la situación:** Recoja la información necesaria para elaborar un buen diagnóstico de la situación (sin subirle ni bajarle el perfil).
- **Designe un vocero entrenado para hablar con los medios:** Cuando esté constituido el Comité de Crisis, la empresa o institución debe designar un vocero entrenado para que asuma la función de “ser la cara” de la organización ante los medios de prensa. En el caso de la versión digital del periódico El Día, solo en caso de ser necesario. De ocurrir así, el vocero deberá ser designado por el Comité de Crisis.
- **Elabore un discurso breve con tres ideas principales:** Para ejercer una vocería efectiva frente a otros medios de comunicación disponga de un resumen de una o dos hojas con las tres ideas principales que su

empresa u organización desea comunicar ante la opinión pública y las autoridades a través de la prensa.

- **Sea transparente y no oculte la información:** Mantenga una política de apertura y transparencia frente a los otros medios, entregando la información disponible sobre los hechos y las medidas que se están tomando para abordar la situación, señalando que el resto de la información se entregará más adelante, cuando se tengan más antecedentes fidedignos.
- **Controle las eventuales vocerías paralelas:** El periódico debe desarrollar un solo discurso corporativo y concentrar la entrega de información en un solo vocero. Evite las vocerías paralelas que pueden confundir a la opinión pública y afectar su imagen.
- **Informar en forma oportuna y precisa:** En la gestión comunicacional de la crisis no descuide el frente interno. Mantenga informada a su gente a través de diversos medios y canales internos de comunicación, exponiendo los hechos, sus causas, los daños y las medidas que se están tomando para controlar la situación.

La consultora de Comunicación Interna y socia fundadora de la agencia especializada en comunicación interna, Lalia Zapata, asegura que un manual de crisis debe contener la siguiente estructura, (Zapata, 2015):

1. **Portada.**
2. **Índice de contenidos**
3. **Descripción general de la política de comunicación de la organización en situaciones de crisis.**

Este apartado podría contener:

- Objetivo y funciones del manual de comunicación de crisis.
- Definición de crisis y sucesos que podrían desencadenarla.
- Descripción general de la estrategia de comunicación de la organización, así como de su filosofía y cultura corporativa.
- Consejos generales para la comunicación de crisis.

### **Clasificación de los tipos de crisis potenciales**

A los que está expuesta la organización según la definición del nivel de crisis. Los niveles se suelen estructurar en tres categorías: leve, medio y grave, o verde, amarillo y rojo.

### **Procedimiento ante una situación de crisis.**

En este apartado se describen fase a fase todas las acciones.

### **En general, las fases son las siguientes:**

- Constituir el comité o el equipo de crisis, aunque sea por vía telefónica.
- Valorar el nivel de gravedad de la crisis: verde, amarillo o rojo.
- Seguir el procedimiento para cada caso de crisis con su correspondiente nivel de gravedad.

Listado de los miembros del equipo de crisis o comité de crisis, y definición del centro de reunión del comité a lo largo de la crisis. El listado del comité de crisis debe aparecer por orden de necesidad o prioridad de localización.

### **Esta lista ha de contener:**

- El nombre.

- El cargo real y el que ocupa en el comité de crisis. Un comité de crisis suele estar constituido por:
  - El director del comité. Por lo general es el director de comunicación. Sus funciones son definir el nivel de crisis, convocar el comité, asignar funciones y coordinarlas, e informar a la dirección.
  - El portavoz interno. Suele ser el director de recursos humanos. Sus funciones son comunicar lo sucedido a los empleados y a sus familiares.
  - El portavoz externo. También debe ser relación pública o responsable de comunicación. Se encarga de toda la comunicación externa, principalmente con los medios de comunicación. Redacta comunicados, convoca ruedas de prensa, comparece ante los medios, etc.
  - El portavoz telefónico. Atiende las llamadas telefónicas, las distribuye y las controla.
  - Asesores en todos los ámbitos: jurídico, de seguridad, de producción, etc.

Recogen información y asesoran al comité de crisis en los aspectos técnicos.

- Secretario. Anota los hechos y las decisiones durante la crisis.
  - El teléfono móvil.
  - El teléfono del trabajo.
  - El teléfono de casa.
  - La dirección de e-mail.
  - Las funciones que realizará cada uno de los miembros del equipo de crisis en caso de que esta se produzca.

Listado de los medios de comunicación con los que contactar en caso de que se produzca la crisis. Debe contener:

- Nombre del medio.
- Nombre del periodista o persona de contacto.
- Teléfonos.
- Dirección de correo electrónico.

Listado de entidades y personas a las que se debe comunicar los incidentes, ya sea porque han de estar informados o porque pueden suministrar ayuda muy diversa. Por ejemplo, el alcalde, el capitán general de la policía local, el jefe de bomberos, el presidente de la comunidad de vecinos, etc. En el listado se deben mostrar los siguientes datos:

- Nombre y cargo.
- Teléfono móvil.
- Teléfono del trabajo.
- Dirección de correo electrónico.

En el caso de entidades, pueden ser el ayuntamiento, Protección Civil, la subdelegación del gobierno en la comunidad autónoma, asociaciones, agrupaciones, etc. Y deben constar:

- El nombre de la entidad.
- El nombre y el cargo de la persona de contacto.
- Teléfonos.
- Dirección de correo electrónico.

Para terminar, dos últimas recomendaciones todo cambio o actualización debe ser registrado en el manual, así también, aunque exista una copia en la memoria del ordenador, es aconsejable tener siempre una copia impresa.

Asimismo, el especialista en comunidades digitales de la Universidad La Salle en la Ciudad de México, Miguel Jarquín (ElEmpresario.mx, 2015) explica que solo se tarda tres minutos en generarse un trendingtopic a nivel mundial, tiempo en el que debe reaccionar la empresa que tomó una mala decisión en redes sociales y evitar convertirse en la tendencia negativa del momento, sugiere

En el mismo escrito se señala que aunque 38,4% de las empresas encuestadas por el Departamento de Investigación de Merca2.0 asegure que la reacción ante una crisis en redes sociales debe ser inmediata, la realidad es que la mayoría de ellas tarda más de 30 minutos en responder y olvida que éste es el tiempo máximo para anular o hacer que la crisis explote: “Tienen media hora para darle claridad al usuario respecto a lo que se está hablando de la marca a la que sigue”, agrega.

La problemática –indica el experto de la Universidad la Salle– es que las compañías ni siquiera consideran al equipo de comunicación digital como parte de la organización, además de que en México las empresas carecen de un plan de prevención que les permita hacer frente a diferentes crisis. “En social media el ambiente es muy rápido, necesitas conocer tus oportunidades y amenazas en el mercado para evitar desenlaces fatales”.

### ***Cómo controlar una crisis***

Cuando estalla una crisis de reputación, lo más importante es actuar inmediatamente, ya que si dejamos pasar mucho tiempo la información se tergiversa y termina arruinando el plan organizacional.

Pero antes, el equipo de Gestión de Crisis de la empresa –conformado por el director general, el director de marketing, el responsable de social media, el Community Manager (CM), el director de capital humano y el encargado de atención a clientes–, debe hacer un diagnóstico de lo que ocurre e identificar el núcleo de la problemática:

Las crisis se generan por dos cosas fundamentales: el funcionamiento offline, que son las quejas de personas reales en el mundo virtual y que comunican su malestar. Y –el más grave– cuando el error proviene del contenido que se comparte debido a la inexperiencia del CM o encargado de las redes sociales”, asevera Miguel Jarquín.

El primer caso, según Borja González De Mendoza, COO y socio fundador de Séntisis, startup española que ayuda a las empresas a monitorear su participación en Internet y favorece el acercamiento con clientes, socios y proveedores, se soluciona con una respuesta que compruebe que el comentario negativo no es verdad y después evitar seguir caer en provocaciones.

“Hay que analizar quién está detrás del contenido desalentador y que tan influyente es para la marca; no tiene sentido responder a un personaje que sólo quiere molestar”, menciona De Mendoza.

Pero si la crisis se genera desde el interior de la compañía, lo primero que hay que hacer es mostrarse vulnerable, “hasta que no te disculpes el efecto viral seguirá creciendo”, dice Borja González. Miguel Jarquín agrega que basta con un mensaje en el que quede clara la postura de la marca y continuar con el monitoreo para conocer quién se suma a la charla y su opinión al respecto.

Ejemplo de lo que no debe hacerse ante una crisis lo pone Hawkers México, marca de lentes de sol que dio respuesta a varios comentarios hechos por usuarios de Twitter tras su polémico mensaje en el invita a los mexicanos a usar su producto para que no se les noten los ojos hinchados después de ver ganar a Donald Trump la presidencia de Estados Unidos y el que le hizo perder a uno de sus embajadores, el piloto de Fórmula 1, Sergio “Checo” Pérez.

## ***Cuenta hackeada, la peor respuesta***

El siguiente paso para controlar una crisis es emitir un mensaje que muestre la postura de la marca ante el problema suscitado, éste debe ser claro y conciso.

“La primera salida que muchos encuentran es decir que les hackearon la cuenta, esto funcionó el primer año, ahora nadie lo cree”, menciona el especialista en comunidades digitales de la Universidad La Salle, por lo que recomienda evitar este tipo de argumentos que sólo hundan más a la compañía.

Tal y como le pasó a Crunch, marca de chocolates que después de publicar un polémico tuit sobre la desaparición de 43 jóvenes en Ayotzinapa, Guerrero, México, se justificó al decir que su cuenta había sido vulnerada y ofrecía disculpas por lo sucedido. Esto no fue bien recibido por los más de 35.3 millones de usuarios que tiene la red social en México.

En este sentido, el COO y cofundador de Séntisis recomienda asumir la responsabilidad interna de capacitar al Community Manager para que no ofrezca contenido sujeto a su creatividad, sin una estrategia ni protocolo de control que lo respalde, ya que se desencadenan situaciones como la ocurrida en Cinemex días atrás donde el encargado de las redes sociales hizo mofa de las madres solteras al indicar que se compararían con el personaje de la Mujer Maravilla.

El polémico caso tuvo una gran consecuencia: la reputación 70% positiva y 30% negativa de la que gozaba Cinemex entre el público mexicano se transformó en 40% satisfactoria versus 60% desfavorable (se le catalogó como una marca machista y excluyente). “Esta falla elevó las ventas de Cinépolis, su competencia directa, en 140%, mientras que Cinemex redujo sus ingresos en 35%”, revela Miguel Jarquín.

El último consejo para combatir una crisis tiene que ver con dos cosas: generar contenido nuevo y diferente que contrarreste lo publicado anteriormente y aprovechar los episodios negativos para ganar adeptos y convertirlos en consumidores de la marca.

Ejemplo de esto fue Liverpool México, tienda departamental que publicó en su cuenta de Twitter un mensaje alusivo al gusto por el órgano sexual masculino y, que más allá de ser ofensivo para el público, le permitió ganar miles de seguidores en pocas horas. Incluso se promocionaron camisetas con el logo de la marca en forma de pene.

En las redes sociales nadie es el malo del cuento porque seguro saldrá alguien más. No te preocupes si sufres una crisis, la gente se va a sumar a otra charla y pronto se olvidan de ti. Sólo no olvides seguir monitoreando”, concluye el especialista de la Universidad La Salle.

Además de todo lo visto hasta este punto, hay que destacar que se debe saber cómo gestionar de manera efectiva una crisis. De acuerdo al *Manual para el manejo de la comunicación en situaciones de “crisis” (2006)*, confeccionado por el Ministerio de Salud de Perú, antes de establecer pautas de gestión de una crisis, se debe en primer lugar identificar si se trata de una situación de crisis debido a un evento adverso, a una negligencia médica, o a una denuncia mediática. También hay que tener en cuenta que puede tratarse de una situación de riesgo que es provocada por catástrofes o desastres naturales, errores tecnológicos, errores humanos, etc.

Indica que una vez identificado ello se debe estudiar las variables, que pueden ser diversas. En los primeros casos las situaciones de crisis tienen su propia lógica de resolución, la misma que será definida por el Comité de crisis.

Precisa que en el segundo caso la gestión de las situaciones de riesgo tienen un enfoque diferente, que se puede programar antes, durante y después de los hechos; algunas veces pueden prevenirse las acciones a tomar (por ejemplo frente al Fenómeno de El Niño), en otras puede prepararse de antemano las acciones a realizar para evitar mayores catástrofes (en zonas de terremotos, huracanes, etc.), y en algunas simplemente debe reaccionarse lo más rápida, eficaz y fríamente posible ante un evento inesperado (como el de Mesa Redonda).

Dice que en este caso la logística, la coordinación multisectorial y los recursos humanos juegan un papel muy importante para definir la magnitud, situación de la población, tipo de desastre y/o emergencia, hora en que se produce (día o noche), grado de incertidumbre en lo que va a ocurrir y duración de las situaciones de riesgo. Pero al mismo tiempo, deja claro que hay que poder entender qué es realmente una crisis.

Señala que algunas veces se tiende a confundir con una crisis con las situaciones a las que los comunicadores se enfrentan día a día, lo cual hace que en ciertas oportunidades se confundan los momentos de riesgo con una crisis. Sin embargo, los primeros son predecibles y, sobre todo, prevenibles.

Puntualiza que forman parte de la comunicación de riesgo la planificación de atención de emergencias graves que pueden afectar a la población a través de campañas de información a la comunidad sobre las medidas de autoprotección que deben tomarse y sobre el comportamiento que debe adoptarse en cada caso.

Manifiesta que en ella se involucran directamente los planes de contingencia que elabora la Oficina General de Defensa Nacional del Minsa, las que a su vez pueden ser coordinados con los planes o manuales de comunicación de riesgo de otras instituciones como la Policía Nacional, bomberos, EsSalud, Indeci, etc.

Afirma que las situaciones de crisis, debido a su aparición repentina y fortuita requieren otro tipo de tratamiento en los medios de comunicación. Para ello debemos delimitar cómo gestionar la comunicación en una situación de crisis.

Al referirse a la gestión de la crisis, una vez detectada, aclara que una crisis siempre marca un “antes”, un “durante” y un “después”. En todos estos momentos la comunicación juega un papel primordial y en muchos casos decisivo, ya que una adecuada o inadecuada gestión de la crisis a nivel de medios de comunicación puede determinar la “solución” o la prolongación de una situación crítica.

Indica que no se debe olvidar que una crisis se define y gestiona de acuerdo a cómo la perciben las audiencias externas que, generalmente, son los principales beneficiarios de los servicios de salud que brinda el sector.

Expresa que en una situación de crisis o de riesgo las oficinas de comunicación no deben sesgar su labor únicamente a proporcionar información a los medios de comunicación u a otras audiencias externas, sino también deben tener presente que existe un proceso de comunicación interna que es indispensable desarrollar para evaluar y resolver satisfactoriamente la crisis.

Puntualiza que corresponde a estas oficinas definir un plan de comunicación, su seguimiento y la ejecución de las acciones estratégicas, así como la selección de un vocero ante audiencias externas.

Dice que ello porque los comunicadores conocen los perfiles de los responsables del Minsa y cómo podrían manejarse ante el requerimiento de los medios.

Agrega que para responder apropiadamente la demanda de información de los medios de comunicación, los niveles técnico y comunicacional deben ir de la mano.

Además, afirma que mientras el primero proporciona la información, los argumentos y el contenido técnico, el segundo elabora el material comunicacional teniendo en cuenta lo que esperan los medios de comunicación y la opinión pública. Además define la pertinencia y la oportunidad de las informaciones públicas.

Resalta que los comunicadores hacen que los argumentos técnico-médicos sean entendible por los periodistas y la población, clarifican las ideas y respuestas, “vulgarizan” la jerga médica que de por sí es inaudible para los medios de comunicación y su audiencia o lectoría.

Dice que además de todo ello los comunicadores deben convertir las situaciones de crisis en oportunidades de identificación de debilidades y fortalecimiento de éstas; son los encargados de liderar el equipo presentando un análisis del panorama informativo real, el que transmiten los medios y el que percibe la población.

Sostiene que de esta manera se pueden planificar las estrategias adecuadas y tener un mejor manejo de la información. Las oficinas de comunicación deben analizar los puntos vulnerables y las situaciones que potencialmente pueden convertirse en una nueva crisis dentro de la gestión.

Pero no es todo. Explica que el comunicador debe echar mano a su conocimiento, experiencia y creatividad para conjugar toda la información, las propuestas, los vínculos, temores y modos de pensar de los integrantes del Comité. Debe lograr que todos trabajen y unan fuerzas.

Dice que si el comunicador no logra ejercer este liderazgo, probablemente los sucesos que desencadenaron la crisis sean solucionados pero la demanda de información de los medios de comunicación no habrá sido atendida y, eventualmente, la crisis podría “reciclarse”.

Señala que en un mundo cada vez más “globalizado” es más fácil que los medios de comunicación impongan una agenda en el manejo de una crisis.

Declara que el factor negativo de una noticia lleva a transmitir “desde el lugar de los hechos”, “en exclusividad con los implicados”, “el pedido de los afectados”, mostrando solo una parte de la verdad.

Afirma que esto se traduce en una presión que exige información para que el público “conozca la verdad”. Nada es perfecto y en situaciones de crisis es bueno que el comunicador esté preparado para las sorpresas y contingencias, es bueno permanecer atento a tempranas y sutiles señales de alerta para reaccionar rápidamente.

En el manual también se plantea que para gestionar una crisis de manera coordinada hay que tener en cuenta que aunque no hay una regla escrita y cada evento adverso puede tener una evolución y desenlace particular, las primeras 24 horas de una crisis son las que normalmente definen su solución o continuidad.

Dice que estas horas son las más críticas por dos razones: Por el desconcierto y, en muchos casos, la inacción que produce toda situación de crisis.

Agrega que el alcance que adquieren las medidas de comunicación tomadas desde un primer momento, deben obedecer a:

- La demanda de información de los medios de comunicación. <sup>3</sup>/<sub>4</sub> Demanda de información de la ciudadanía.
- Demanda de información de congresistas, políticos, entre otros.
- Información externa cambiante y contradictoria.
- Información interna confusa y diversa debido a aporte de muchas direcciones.

Concluye que a todo ello se suman las barreras naturales que existen en toda institución: administrativas, indecisiones, miedo a reconocer posibles errores, etc.

## **1.5. Matriz de informe y análisis post crisis**

¿Cuál fue el balance general de la crisis?

- Positivo (convertimos la crisis en una oportunidad y supimos aprovecharla para destacar nuestros activos y consolidar nuestra imagen).

¿Qué podemos hacer para mejorarla aún más?

- Negativo (nuestra imagen salió dañada) ¿Qué debemos hacer ahora para recuperar terreno en términos comunicacionales?
- Neutro ¿Por qué no supimos o no pudimos sacar ventaja de la situación?

¿Qué hemos aprendido de nuestros errores?

Las crisis son oportunidades de cambio. ¿Qué errores cometimos, cómo se pueden corregir?

¿Cuáles fueron las sorpresas negativas y por qué?

¿Cuáles fueron los aspectos positivos de esa crisis?

- Hemos descubierto nuevos “líderes” dentro de la organización.
- Hemos aumentado nuestra cobertura mediática de manera positiva.
- Hemos consolidado nuestras relaciones con el vecindario y las autoridades.
- Otros

Y ahora ¿qué hacemos?

- Aprovechar la “tregua” para afinar nuestra comunicación de crisis.
- Adaptar nuestro programa de responsabilidad social a raíz de lo que pasó.
- Celebrar el final de la crisis y felicitar a los que se destacaron eficientemente.

## **1.6. Media Training**

Como bien explica el Ministerio de Salud de Perú en su Manual para el Manejo de la Comunicación en Situaciones de “Crisis”, se entiende por Media Training (MT) a la técnica que permite al vocero de una organización gubernamental, política o empresarial, comunicar de manera efectiva sus mensajes y mantener el control de una entrevista periodística para la prensa escrita, radial o televisiva. El Media Training se divide en dos partes: a) Parte Teórica. b) Parte Práctica. a) La primera premisa del media training es que en una entrevista de prensa no se va a responder preguntas, sino se va a comunicar mensajes (Herrera, Taboada y Sánchez, 2006).

Asimismo, señala el texto que la parte teórica debe explicar cuáles son los recursos o “trampas” que utilizan los periodistas para lograr la respuesta que esperan o hacer caer al vocero de una empresa o institución en contradicciones. Por ello la tarea de los encargados del media training (“Training Teacher”) es

enseñar al vocero los recursos para esquivar estas “trampas” que tienden los hombres de prensa y pasar de una pregunta hostil a la comunicación de mensajes, proceso que en comunicación corporativa se conoce como “bridge” (puente). b) La parte práctica en el Media Training se realiza ante cámaras.

Esta es la parte más importante del entrenamiento, puesto que es allí donde el vocero pone en práctica lo aprendido. Creando escenarios para la entrevista el Media Training debe desarrollarse en un lugar neutro, de preferencia una pared blanca como fondo, sin logos o banderolas, por ejemplo en caso que un vocero del Ministerio de Salud tenga que declarar sobre un tema de crisis. Es responsabilidad de las Oficinas de comunicaciones del sector preparar al vocero en dos aspectos claves: 1) Manejo del tema y claridad en la transmisión del mensaje (comunicar de manera eficaz), evitando todo tipo de terminología médica y científica. En caso de utilizar necesariamente términos médicos se debe explicar los significados. 2) Crear el escenario de la entrevista: El Comunicador deberá preparar al vocero para la entrevista más difícil a la que tiene que enfrentarse, la entrevista para la televisión, así como para enfrentar a varios entrevistadores, por ejemplo en una conferencia de prensa Herrera et al. (2006).



(Harvey, 2015) Media Training

## **Cuándo realizar un media training**

Como se detalla en el artículo: “Qué es media training y para qué le sirve a la empresa”, es importante contratar un media-training cuando la empresa tiene interés en aparecer en la media o cuando la propia prensa comienza a tener interés espontáneo en la compañía. Esto ocurre tanto en negocios innovadores como en momentos de crisis. Como es muy difícil prever momentos de crisis, es recomendable tener siempre portavoces preparados para atender a la prensa (Alsemo, 2015).

Asimismo, en el escrito expone que contar con una asesoría especializada es valioso, pues el asesor ejecuta el papel de facilitador entre la empresa y los medios, a través de la presentación correcta de los acontecimientos.

La organización se torna así una fuente de referencia para los medios y con ello podrá alcanzar positivamente a su público, ya sean empleados, clientes, proveedores, sociedad o autoridades.

Contar con el apoyo de un equipo comunicacional que conoce los criterios periodísticos, señala Pereira, es la forma más profesional de velar por la imagen, ganar más presencia y tener contacto con los formadores de opinión.



Alsemo, 2015)Qué es media training y para qué le sirve a la empresa.

## ¿Por qué?

Invertir en media training para formar un portavoz en una empresa es útil para:

Mejorar la imagen de la marca

Generar comunicación espontánea

Facilitar la gestión de crisis



Alsemo, 2015) Qué es media training y para qué le sirve a la empresa.

Según el *Manual para el manejo de la comunicación en situaciones de "crisis"* (2006), confeccionado por el Ministerio de Salud de Perú, no solo hay que saber entrenar a los voceros, sino saber identificarlos.

Explica que uno de los elementos fundamentales en el manejo de una situación de crisis es la elección de los voceros o los portavoces.

Afirma que aunque por lo general el vocero es la máxima autoridad de la institución involucrada, ello no siempre tiene que ser así ya que el cargo no es todo, sino hay otros elementos que se tienen que tomar en cuenta al momento de designar la portavoz. Dos requisitos fundamentales del vocero es "saber comunicar" y "poseer credibilidad".

Explica que es conveniente tener otros interlocutores (además del director o sub director de un hospital, para reservar al vocero principal (ministro o viceministro), para las etapas más críticas o no previstas inicialmente.

Dice que estos interlocutores deben ser elegidos y destinados, de acuerdo a sus habilidades, para declarar a la prensa escrita, radio, televisión, agencias de noticias, etc. No debe olvidarse que las necesidades de cada medio son diferentes.

Puntualiza que por su puesto, todos tendrán que manejar la misma información, cifras y estar preparados para atender cualquier pregunta inconveniente de los medios de comunicación.

Además habla de los requisitos que debe cumplir el vocero. Explica que al momento de elegir a un vocero hay que tener en cuenta varios factores.

Aunque indica que no siempre el que está dirigiendo todas las acciones es el más adecuado para dirigirse a los medios de comunicación masivos, no siempre los mejores técnicos son los que saben comunicar mejor. En el manual se explica para elegir a un portavoz se puede tener en cuenta los siguientes requerimientos:

- Amplio conocimiento del tema.
- Saber comunicar, facilidad de expresión, buena pronunciación, lenguaje claro. Credibilidad (líder de opinión).
- Experiencia en el manejo de situaciones de emergencias.
- Saber mantener la calma aún cuando lo están poniendo en aprietos.
- Saber escuchar las recomendaciones del equipo de comunicaciones.

Sin embargo, en el manual se explica que el vocero no trabaja solo y que el Comité de crisis es su equipo.

Precisa que el equipo del vocero es el Comité de crisis, integrado por el comunicador y todos los representantes de las instancias involucradas.

Dice que el comunicador debe tener presente que ejercer el liderazgo es manejar exitosamente el proceso frente a la situación de crisis para lo cual es necesario que considere todos los factores que están en juego:

- Presión de los medios de comunicación masiva por obtener mayor información y en el menor tiempo posible.
- Inadecuado tratamiento de la información por parte de los medios de comunicación, lo cual genera rumores y alarmas en la población.
- Presencia en los medios de políticos o autoridades públicas que exigen informes y reportes "urgentes".
- Participación de familiares que exigen ayuda para los afectados o sus seres queridos.



**¿Cómo funciona?**

El entrenamiento puede durar uno o más días e incluye:

**Contextualización**

Un periodista con experiencia explica cómo funcionan los medios de comunicación y la relación con los profesionales que trabajan en ellos.

**Key messages**

Es fundamental que el portavoz de una empresa tenga en la punta de la lengua



Alsemo, 2015) Qué es media training y para qué le sirve a la empresa

## **CAPÍTULO II.**

**“DISEÑO DE PROPUESTA DE MANUAL DE GESTIÓN DE  
LA COMUNICACIÓN DE EN SITUACIONES DE CRISIS  
EN REDES SOCIALES PARA LA VERSIÓN DIGITAL DEL  
PERIÓDICO EL DÍA”**



**Manual de gestión de la comunicación de en situaciones  
de crisis en redes sociales para la versión digital  
del periódico El Día**

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO II. "DISEÑO DE PROPUESTA DE MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE EN SITUACIONES DE CRISIS EN REDES SOCIALES PARA LA VERSIÓN DIGITAL DEL PERIÓDICO EL DÍA" .....</b>	<b>52</b>
2.1. Periódico El Día.....	54
2.2. Dentro de su filosofía empresarial se encuentra: .....	55
2.3. Alcance.....	57
2.4. Propósito. ....	57
2.8. Mensajes por tipo de red .....	60
2.9. Faltas ortográficas graves .....	61
2.10. Mensajes por tipo de red .....	62
2.11. Mensajes por tipo de red .....	63
2.12. Comunicado de prensa .....	64
2.13. Formato de documentación de casos.....	65
2.14. Guía para elaboración de contenidos y herramientas. ....	66
2.15. Lineamientos y pautas a considerar en la gestión de comunicación de crisis. ....	68
2.16. Modelo de plan de comunicación en gestión de crisis .....	69

## 2.1. Periódico El Día

El periódico El Día, medio gratuito impreso con una versión digital que es objeto de estudio de esta investigación, surgió el 5 de marzo de 2002, bajo la dirección del veterano periodista dominicano Rafael Molina Morillo, quien se mantiene aún como director del medio.

Este matutino forma parte del Grupo de Medios de Comunicación Corripio, que además cuenta con los periódicos Hoy y El Nacional. Actualmente, es el diario dominicano de mayor tirada, más de 166, 802 mil ejemplares diarios, lo que lo convierte en el periódico de mayor circulación de República Dominicana, certificado por la empresa de auditores en Argentina, Instituto Verificador de Circulaciones (IVC).

Asimismo, tiene un contenido de secciones fijas e informaciones de los hechos más relevantes del acontecer nacional e internacional, en formato tabloide y a full color. Su circulación cuenta con una edición de lunes a viernes.

En 2008, nace la versión digital del periódico El Día: [eldia.com.do](http://eldia.com.do). En sus inicios en la plataforma solo se subía el periódico impreso. Entre las secciones más importantes de El Día podemos mencionar: Nacionales, Bloomberg, Globales, Espectáculos, Vida & Estilo, Sociales, El día...y la noche y Deportes.

Según explican sus ejecutivos, El Día fue ideado con el objetivo de buscar siempre la verdad y promover valores que permitan hacer de este diario un instrumento para la formación de una mejor sociedad apegado a la ética profesional y periodística, con el slogan “Cada día mejor”.

## **2.2. Dentro de su filosofía empresarial se encuentra:**

- **Misión**

Somos un periódico comprometido con la ética periodística, la verdad y la honestidad, proporcionando informaciones rápidas, verídicas y objetivas logrando que nuestros lectores estén mejor informados de los hechos nacionales e internacionales.

- **Visión**

Ser parte de la vida de nuestros lectores, ganándonos la preferencia tanto en jóvenes como adultos permitiéndonos así posicionarnos como un periódico imparcial que entrega día a día información clara, coherente y veraz.

- **Valores**

Ética, confianza, veracidad, honestidad, credibilidad, imparcialidad, objetividad, integridad y libertad de expresión.



ATENCIÓN

aprouasd rechaza comisión designada para sanear nómina | Participación

Buscar artículos, galerías y videos

**digo**  
the interactive media network

Logra el máximo potencial de tu estrategia **DIGITAL**

ANÚNCIATE AQUÍ

- PORTADA
- NACIONALES
- OPINIÓN
- ECONOMÍA
- GLOBALES
- DEPORTES
- ESPECTÁCULOS
- VIDA Y ESTILO
- SALUD
- CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### Faprouasd rechaza comisión designada para sanear nómina

Santo Domingo.- La Federación de Profesores de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (FAPROUASD) rechazó hoy la comisión designada por el Consejo Universitario para sanear la nómina de la academia, porque a su juicio quienes la...

Publicidad

**LA RED DE MEDIOS DIGITALES MÁS GRANDE DEL PAÍS**

Publicidad

**LA RED DE MEDIOS DIGITALES MÁS GRANDE DEL PAÍS**



Discurso de Trump mostrará visiones opuestas a tema migratorio



Participación Ciudadana dice Danilo Medina no puede hablar de vacas sagradas porque "las tenía al frente"



Joven ultima otro de una puñalada porque le dio un vejigazo en el carnaval



UASD impartió Examen Nacional Único para aspirantes a residencias médicas el domingo

**Mis Buenos Días**

**Una fecha para la Historia**  
El día de hoy podría pasar a la Historia de este país como una gran efeméride para celebrar o sencillamente como una hoja...

**Caricaturas**

**EL CARRUSEL DE LA VIDA**

**Encuesta**

**¿Que le pareció el discurso de rendición de cuentas del presidente Danilo Medina?**

**Edición Impresa**

**El Día**



ATENCIÓN

Chubascos aislados en algunas provincias, según Onamet |

Buscar artículos, galerías y videos

PERSONAS CORRECTAS

- PORTADA
- NACIONALES
- OPINIÓN
- ECONOMÍA
- GLOBALES
- DEPORTES
- ESPECTÁCULOS
- VIDA Y ESTILO
- SALUD
- CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### Decisión juez Vargas replantea escenario escándalo Odebrecht

La decisión del juez José Alejandro Vargas de declarar inadmisibile el procedimiento utilizado para que el acuerdo entre Odebrecht y la Procuraduría General de la Nación se convierte en un nuevo ingrediente del agitado ambiente político que...

Publicidad

Con Visa tienes Beneficios.\*  
#VisaMeDaMás

ENTRA AQUÍ

VISA



Tribunal de Ecuador acepta solicitud de Fiscalía y bloquea pagos a Odebrecht



La ONU señala vínculos entre narcotráfico y blanqueo en los Papeles de Panamá



El papa pide una oración general por los cristianos perseguidos por su fe



Chubascos aislados en algunas provincias, según Onamet

**Mis Buenos Días**

**Una fecha para la Historia**  
El día de hoy podría pasar a la Historia de este país como una gran efeméride para celebrar o sencillamente como una hoja...

**Caricaturas**

**EL CARRUSEL DE LA VIDA**

**Encuesta**

**¿Cómo valora Ud. que juez haya declarado inadmisibile acuerdo Procuraduría-Odebrecht?**

Positivo (70%)

Negativo (15%)

**Edición Impresa**

**El Día**

### **2.3. Alcance.**

Este documento es una guía de comunicación para ser utilizada en situaciones de crisis en redes sociales por la versión digital del periódico El Día, el cual nos permitirá evitar o mitigar el riesgo interno y externo que afecte la reputación de la marca.

### **2.4. Propósito.**

Ofrecer a la versión digital del periódico El Día las pautas de actuaciones claras frente a situaciones de crisis, las cuales estarán contenidas en un manual de manejo de crisis que permitirá responder de una manera eficiente ante los diferentes grupos de interés.

### **2.5. Política de gestión de crisis en redes sociales.**

Alcance. Esta política trata de proporcionar claridad sobre la actuación y procedimientos del periódico digital El Día en redes sociales cuando suceden situaciones de crisis.

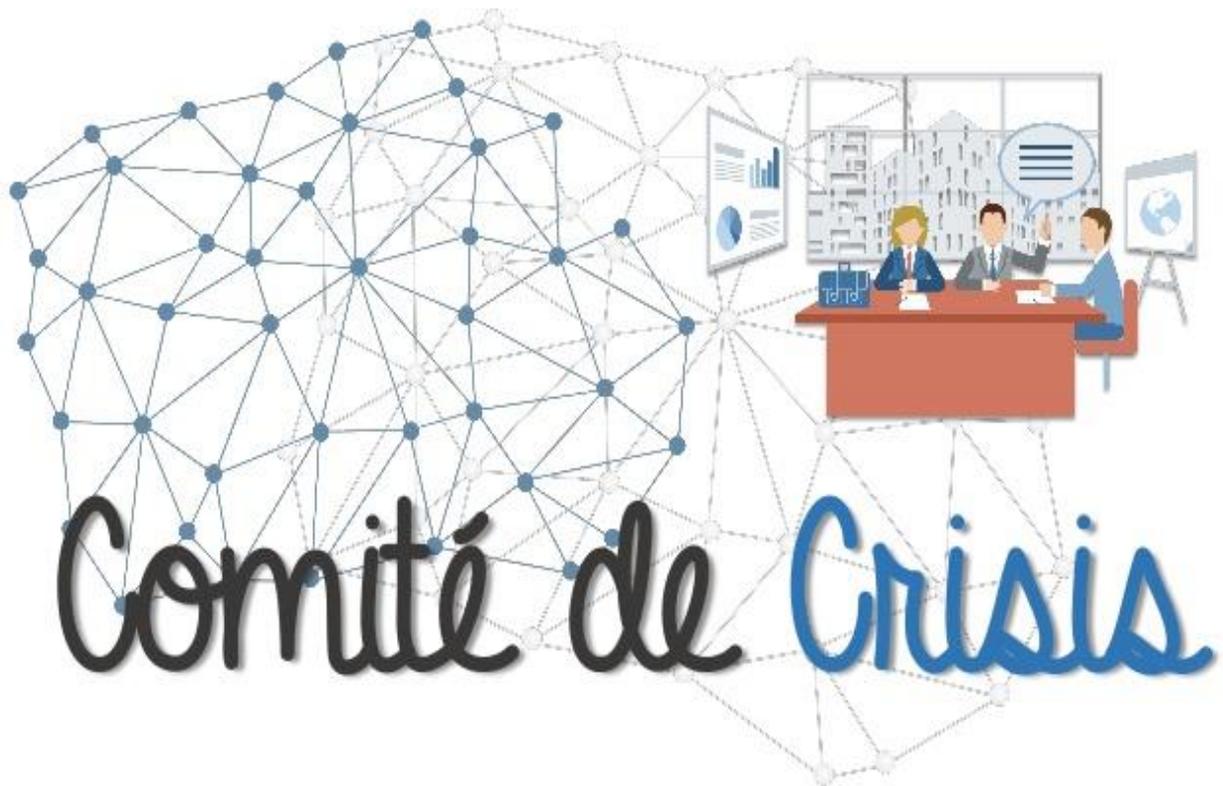
Propósito. Orientar y/ o prevenir a los equipos de contención de crisis al momento de enfrentar una situación difícil.

### **2.6. Protocolos de actuación.**

Toda situación que se identifique con posibilidad potencial de generar una crisis debe ser notificada al Comité de Crisis de la versión digital del periódico El Día, el cual se encargará de realizar una gestión preventiva. Se establece que es de competencia exclusiva de los miembros de los Comités de Crisis llevar a cabo estas funciones.

- ✓ Notificar al Comité de Crisis cualquier situación que se identifique como crítica o con posibilidad de ser una crisis en las redes sociales.
- ✓ Reunir al comité de crisis.
- ✓ Evaluar la situación de crisis o posible crisis.
- ✓ Clasificar el nivel de crisis
- ✓ Determinar el mensaje a utilizar
- ✓ Proceder a enviar el o los mensajes claves

El Comité de Crisis estará integrado por el director, subdirector, editor del digital y encargado de redes.



(López, 2016) Relaciones Públicas y manejo de crisis

## 2.7. Mapa estratégico

Categorías de riesgos	Escenarios de crisis	Clasificación	Grupos de interés	Mensaje sombrilla	
1	Se caracteriza por comentarios negativos por parte de los lectores sobre la publicación de información con faltas ortográficas leves, las cuales no representan ninguna indignación u ofensa para el lector	Faltas ortográficas	Leve	Lectores	N/A
2	Se refiere a la publicación de información con faltas ortográficas graves, las cuales han generado indignación y quejas masivas.	Faltas ortográficas graves	Medio	Lectores	Gracias@nombre del usuario por notificarnos la irregularidad con la información que acabamos de publicar, vamos a realizar una investigación y tomar las medidas correctivas.
3	Se refiere a la publicación de cualquier información o imagen que no corresponda con la realidad de los hechos.	Información falsa o no comprobada	Crítico	Lectores/patrocinatorios	Gracias@nombre del usuario gracias por notificarnos de la irregularidad con la información que acabamos de publicar vamos a proceder a realizar una investigación y si es necesario realizar las medidas correctivas.
3	Se refieren a la publicación de imágenes o contenidos violentos, pornográficos, discriminatorios, sexista o crueles	Publicación de imágenes que atentan contra la integridad, moral y buenas costumbres	Crítico	Lectores/patrocinatorios	@Nombre gracias por notificarnos. Procederemos a verificar el post y a tomar las medidas de lugar. Nunca ha sido el estilo de @El Día publicar ni promover ese tipo de imágenes inadecuadas.
3		Hackeo de la página	Crítico	Lectores/patrocinatorios	Queridos lectores, les informamos que nuestra página ha sido hackeada. Trabajamos arduamente para recuperarla.

## 2.8. Mensajes por tipo de red

Mensaje sombrilla	Facebook	Instagram	Twitter
Gracias@nombre del usuario por tu preocupación y por notificarnos de esta situación hemos procedido a realizar las medidas correctivas.	Gracias@nombre del usuario por tu preocupación y por notificarnos de esta situación hemos procedido a realizar las medidas correctivas.	Gracias@nombre del usuario por tu preocupación y por notificarnos de esta situación hemos procedido a realizar las medidas correctivas.	Gracias@nombre del usuario por tu preocupación y por notificarnos de esta situación hemos procedido a realizar las medidas correctivas.

## 2.9. Faltas ortográficas graves

### *Información falsa o no comprobada*

<b>Mensaje sombrilla</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>Twitter</b>
@nombre del usuario gracias por notificarnos de la irregularidad con la información que acabamos de publicar vamos a proceder a realizar una investigación y si es necesario realizar las medidas correctivas.	@nombre del usuario gracias por notificarnos de la irregularidad con la información que acabamos de publicar vamos a proceder a realizar una investigación y si es necesario realizar las medidas correctivas.	@nombre del usuario gracias por notificarnos de la irregularidad con la información que acabamos de publicar vamos a proceder a realizar una investigación y si es necesario realizar las medidas correctivas.	@nombre del usuario gracias por notificarnos la irregularidad con la información que publicamos. Vamos a investigar y realizar las medidas correctivas.

## 2.10. Mensajes por tipo de red

*Publicación de imágenes que atentan contra la integridad, moral y buenas costumbres*

Mensaje sombrilla	Facebook	Instagram	Twitter
@Nombre gracias por estar pendiente de nuestras publicaciones. Inmediatamente procederemos a verificar el post y procederemos a tomar las medidas de lugar.	@Nombre gracias por estar pendiente de nuestras publicaciones. Inmediatamente procederemos a verificar el post y procederemos a tomar las medidas de lugar. Le externamos nuestras disculpas, ya que no acostumbramos a difundir este tipo de contenido.	@Nombre gracias por estar pendiente de nuestras publicaciones. Inmediatamente procederemos a verificar el post y procederemos a tomar las medidas de lugar. Le externamos nuestras disculpas, ya que no acostumbramos a difundir este tipo de contenido.	@Nombre gracias por notificarnos. Procederemos a verificar el post y a tomar las medidas de lugar. Le externamos nuestras disculpas.

## 2.11. Mensajes por tipo de red

### *Hackeo de la página*

<b>Mensaje sombrilla</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>	<b>Twitter</b>
Informamos a nuestros lectores que nuestro equipo técnico trabaja para recuperar nuestra página, la cual fue hackeada.	Informamos a nuestros lectores que nuestro equipo técnico trabaja para recuperar nuestra página, la cual fue hackeada. (Agregar enlace de comunicado de prensa como nota en Facebook)	Informamos a nuestros lectores que nuestro equipo técnico trabaja para recuperar nuestra página, la cual fue hackeada. (Agregar link de comunicado de prensa publicado como nota en Facebook)	Informamos a nuestros lectores que nuestro equipo técnico trabaja para recuperar nuestra página, la cual fue hackeada. (Agregar link de comunicado de prensa publicado como nota en Facebook)



## **2.12. Comunicado de prensa**

El periódico El Día les informa a todos sus lectores que nuestro sitio web @ eldia.com.do fue hackeado la tarde de este viernes por desaprensivos. Nuestro equipo técnico trabaja arduamente en la recuperación de nuestra página web para continuar informándoles como de costumbre.

Estamos realizando las investigaciones de lugar con las autoridades correspondientes para determinar los responsables de este delito, el cual es una violación a la Ley No. 53-07 sobre Crímenes y Delitos de Alta Tecnología.

Estaremos informando cuando recuperemos nuestra página, mientras tanto cualquier contenido señalado como difundido desde nuestro sitio web es importante que sepan que no ha sido publicado por nuestro personal. Mientras tanto, continuaremos nuestra labor de informales a través de nuestras redes sociales (Facebook: periódico El Día y en Twitter: EIDia\_do).

***Dirección periódico El Día***

## 2.13. Formato de documentación de casos

Formulario de alerta de crisis

<b>CASO: (Nombre de la situación o hecho de crisis)</b>				
<b>Situación o Hecho</b>	<b>Grupos de Interés</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<b>(Descripción precisa del caso de crisis. Incluye fechas y horas, lugares, nombres de personas, nivel de difusión en los medios, entre otras informaciones pertinentes).</b>	(Lista de los grupos de interés crítico, involucrado o no en la situación o hecho de crisis).	(Acciones, tareas, actividades, medidas que deben ser tomadas en el momento inmediato ante la situación de crisis).	(Persona que ejecutará las acciones)	(Tiempo en que se ejecutarán las acciones).

## 2.14. Guía para elaboración de contenidos y herramientas.

- El tono de la comunicación a utilizar debe ser pasivo.

ESTILO PASIVO		
VERBAL	NO VERBAL	NO VERBAL (PARAVERBAL)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contenido condicional</li><li>• Atención personal escasa</li><li>• Formula pocas preguntas</li><li>• Responde a preguntas sin extenderse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expresión facial seria</li><li>• Mirada huidiza</li><li>• Sonrisa mínima y tensa</li><li>• Postura distante y contraída</li><li>• Orientación ladeada</li><li>• Distancia amplia y nulo contacto físico</li><li>• Gestos escasos</li><li>• Automanipulaciones abundantes</li><li>• Movimientos nerviosos con manos y piernas abundantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volumen de voz bajo</li><li>• Tono tendiendo a la monotonía</li><li>• Fluidez verbal escasa y muy entrecortada</li><li>• Velocidad rápida</li><li>• Claridad escasa</li><li>• Tiempo de habla escaso</li><li>• Pausas largas y silencios abundantes</li></ul>

(Hernández, Mas, Mateu y Poveda, 2014).

- Lenguaje neutro y directo que exprese lo que se quiere decir en forma simple y clara y sin palabras rebuscadas.

## Lenguaje neutro

1. **Uso de genéricos.** Existen en nuestras lenguas términos tanto masculinos como femeninos que se refieren a ambos sexos. Se prioriza su uso a las dobles formas.

- Clientes → Clientela.
- Proveedores → Proveeduría.
- Competidores → Competencia.
- Trabajadores → Personal / plantilla / personas / etc.
- Amigos → Amistades.
- Consumidores → Consumo.
- Ciudadanos → Ciudadanía.
- Director → Dirección.
- Los accionistas → El accionariado.

(Saenz, 2013) Lenguaje Neutro.

## **2.15. Lineamientos y pautas a considerar en la gestión de comunicación de crisis.**

- ✓ Mantener la calma/ control de la situación
- ✓ Consultar el manual de crisis
- ✓ General un solo punto de información
- ✓ Transparencia y asumir responsabilidades
- ✓ Ser accesible
- ✓ Acción rápida

## 2.16 Modelo de plan de comunicación en gestión de crisis

**Objetivo:** Manejar y responder de manera efectiva las situaciones de crisis en las redes sociales de la versión digital del periódico El Día.

Modelo de plan de comunicación en gestión de crisis						
Objetivo	Público de interés	Mensaje	Canales	Estrategia	Acciones	Sistema de control

## CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación y tomando como referencia la idea a defender planteada, es importante destacar que los resultados obtenidos confirman cada uno de los objetivos propuestos en esta investigación.

En ese sentido, se puede argumentar que durante este proceso se observó que la versión digital del periódico El Día no consta con estrategias definidas para un adecuado manejo de crisis.

Asimismo, los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de datos de esta investigación muestran que se hace necesaria la implementación de un manual de crisis para la versión digital del periódico El Día, el cual permitirá el manejo efectivo de cada una de las situaciones de crisis que se pudieran generar en ese medio de comunicación.

También se pudo contactar que se hace necesaria la integración y capacitación del personal del periódico El Día sobre el adecuado manejo y prevención de posibles situaciones de crisis en las redes sociales.

En adición a esto, hay que destacar que hay muchos aspectos que podrían posibilitar que la versión digital del periódico El Día pueda contar con un manual de crisis.

Uno de esos aspectos se recoge con las respuestas del editor del medio, German Marte, quien admite que es necesario diseñar un manual y sus razones, por lo que se puede inferir que por estar conscientes de esa necesidad, su aceptación e implementación será exitosa. Por otro lado, haber realizado una revisión literaria tan extensa, unida a la aplicación de la encuesta, permitió un contraste capaz de poder trazar las pautas sobre el contenido destinado a ser

parte del manual, el cual debe tener por propósito responder de manera efectiva ante una crisis que pudiera afectar a la versión digital del periódico El Día.

En conclusión, cada uno de los elementos incluidos en el proceso de investigación al final tributo a que el diseño del manual de la crisis de la versión digital del periódico El Día tributara a las necesidades comunicacionales que pudiera tener en caso de verse en una situación de crisis.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la actualización cada año del manual para que no pierda vigencia e incorpore las nuevas directrices que deberán estar disponibles en el momento en que se presente una situación de crisis.
- Hacer simulacros de crisis para poner en acción oportunamente los procedimientos de control en caso de que estalle una crisis. Se sugiere que los principales directivos realicen este tipo de ejercicios y evalúen sus resultados para detectar debilidades y lecciones aprendidas que son posibles de corregir y mejorar.
- Aunque exista una copia en la memoria del ordenador, es aconsejable tener siempre una copia impresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Bonin, Jiani Adriana, (2013). *Perspectivas metodológicas en comunicación*.

Brasil: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Castells, Manuel (2009). *Comunicación y Poder*. España: Alianza Editorial.

Hernández Sampieri, Roberto y Fernández Collado, Carlos. (1997). *"Metodología de la Investigación"*. Panamericana Formas e Impresos S.A.  
Asociación de Directivos de Comunicación y IESE Business School (2013). *Comunicación Casos Prácticos*, (segunda edición). España: IESE School.

Barquero, José Daniel (2008). *El Libro de Oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Bonin, Jiani Adriana, (2013). *Perspectivas metodológicas en comunicación*. Brasil: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Castells, Manuel (2001). *La Era de la Información*. México: Siglo XXI Editores.

Castells, Manuel (2009). *Comunicación y Poder*. España: Alianza Editorial.

Costa, Joan (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos aires: Ediciones La Crujía.

## WEBGRAFÍA

Zapata, Lelia (2011). Manual de Crisis. Recuperado 15 de marzo 2017. (<https://talentosreunidos.com/2011/09/04/el-manual-de-crisis/>).

Villegas y Ramírez, (2010). "Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis". Recuperado 4 de marzo 2017 ([https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n\\_en\\_situaciones\\_de\\_crisis.pdf?sfvrsn=2](https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_situaciones_de_crisis.pdf?sfvrsn=2)).

Villanova, Núria (s.f). "¿Cómo ha cambiado la comunicación con las redes sociales?". Recuperado 4 de marzo 2017 (<http://www.nuriavillanova.com/2013/06/12/comunicacion-y-redes-sociales/>).

Capriotti, Paul (2009). "BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa". Recuperado el 4 de marzo 2017 (<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>).

Cardozo Cabas, Gina Geltrudis. "Historia del concepto de red social".

Recuperado el 16 de marzo de 2017. ([http://api.ning.com/files/XTj6PLCPPuFqdfb7UgUqoC3MJP2Gp8uETdvZtgGysgOtikjOSDtmFBx\\*D5\\*s9HLJlrxDDys-Q3WRdjAwQBay\\*fSCWgNomHy/Historiadelconceptoderedsocial.pdf](http://api.ning.com/files/XTj6PLCPPuFqdfb7UgUqoC3MJP2Gp8uETdvZtgGysgOtikjOSDtmFBx*D5*s9HLJlrxDDys-Q3WRdjAwQBay*fSCWgNomHy/Historiadelconceptoderedsocial.pdf)).

Colina, Carlos Eduardo. "*McLuhan y las tecnologías de la comunicación*". Recuperado el 15 de marzo de 2017. (<http://www.uco.es/ciencias-juridicas/diego/nuevodercho/doctorado/comunicacion/McLuhan.pdf>).

Eco, Humberto (Sin fecha de edición visible). *"Cómo se hace una tesis"*. Recuperado el 20 de marzo de 2017. ([http://www.mdp.edu.ar/psicologia/cendoc/archivos/Como se hace una tesis.pdf](http://www.mdp.edu.ar/psicologia/cendoc/archivos/Como%20se%20hace%20una%20tesis.pdf)).

Escobar, Jazmine y Bonilla-Jimenez, Francly Ivonne. "Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica". Recuperado el 20 de marzo de 2017. ([http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen9\\_numero1/articulo\\_5.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen9_numero1/articulo_5.pdf)).

Genes (2014). *Libro de Twitter: Conectados en 140 caracteres*. Recuperado el 23 de marzo de 2017. (<http://librodetwitter.com/>).

Gíl, José María. *La guía definitiva para entender Twitter*. Recuperado el 24 de marzo de 2017. ([http://punttic.cat/files/Guia\\_definitiva\\_para\\_entender\\_Twitter.pdf](http://punttic.cat/files/Guia_definitiva_para_entender_Twitter.pdf)).

Jorge, Miguel; Rebato, Carlos; Arcos, Eduardo; Gonzalo, Marilín; Pavan Bárbara; Notario, Elías; Jesús Velasco, Juan e Acevedo, Inti. *Twitter: Cinco años. Un recorrido por la herramienta que se convirtió en plataforma*". Recuperado el 25 de marzo, 2017. (<http://www.antonioconstantino.com/pdf/twitter.pdf>).

Larrea, Juan José. *Hacia una comunicación gubernamental más eficiente*. Recuperado el 26 de marzo de 2017. (<http://www.jjlarrea.com/publicaciones/art-en-medios-graficos/44-hacia-una-comunicacion-gubernamental-mas-eficiente-juan-jose-larrea>).

López, Nelly y Sandoval, Irma. *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 26 de marzo , 2017.

([http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1\\_Metodos\\_y\\_tecnicas\\_cuantitativa\\_y\\_cualitativa.pdf](http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf)).

Lozares, Carlos. *La teoría de redes sociales*. Recuperado el 28 de marzo de 2017. (<http://alejandrogg.com.mx/temario3/Carlos-redes%20sociales.pdf>).

Méndez, Ana Irene. *"Metodologías y Técnicas de Investigación Aplicadas a la Comunicación"*. Recuperado el 30 de marzo de 2017

([http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia//programa/Comunicacion\\_Mendez.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia//programa/Comunicacion_Mendez.pdf))

Merelo Guervós, Juan Julián. *Redes: Una introducción*. Recuperado el 30 de marzo de 2017. (<http://revista-redes.rediris.es/webredes/talleres/redes-sociales.pdf>).

Porta, Luis y Silva, María. (2003). " La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa". Recuperado el 31 de marzo 2017. (<http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf>).

Rodríguez Esquerdo, Pedro (2009). *"Pruebas de Hipótesis"*. Recuperado el 31 de marzo de 2017. ([http://www.educastat.org/materiales/Stats\\_text/Hyp\\_Tests.pdf](http://www.educastat.org/materiales/Stats_text/Hyp_Tests.pdf)).

# ANEXOS

## Anexo I. Definiciones de términos importantes

**Twitter:** Es una aplicación en la web que permite a sus usuarios escribir pequeños textos (de hasta 140 caracteres) que pueden ser leídos por cualquiera que tenga acceso a la página (Juan Diego Polo, 2014).

**Redes sociales:** Son un conjunto bien delimitado de actores -individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales etc.- vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales (Mitchell, 1962).

**Link:** Son enlaces o vínculos de un documento electrónico que hace referencia a otro recurso, en una zona interactiva (texto o imagen) dentro de una página web, que al dar clic sobre ella remite a otro lugar de la misma página u otra diferente (Soluciónweb.com.co, 2014).

**Followers:** Nombre que reciben los seguidores de una cuenta de Twitter.(Thatzad, 2014).

**Mensaje directo:** Es un mensaje privado que solo puede ver la persona a quien se le envía. El acrónimo es “DM”. (Thatzad, 2014).

**Hashtag (#):** Se utiliza para “globalizar” un tweet. Su uso se hace utilizando el signo de # seguido de la palabra que se desee y esta a su vez creará automáticamente un enlace a todos los tweets que se escriban de la misma forma. (Thatzad, 2014).

**Mención:** Una mención es cualquier actualización de Twitter que contenga “@nombredeusuario” en el cuerpo del Tweet. (Centro de ayuda de Twitter, 2014).

**TrendingTopic:** Es la lista disponible en Twitter donde ofrece los diez temas más populares de esa red social, en el momento de la consulta.

**Twiplomacy:** Es el estudio líder mundial de los líderes mundiales en Twitter (Twiplomacy.com, 2013).

**Nota de prensa:** Es una comunicación escrita dirigida a los miembros de los medios de comunicación con el propósito de anunciar algo de interés periodístico (Wikipedia, 2014).

**Relaciones Públicas:** Es la función de la mercadotecnia que evalúa las actitudes del público, identifica áreas dentro de la empresa que interesarían a este y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del mismo. Además, según los mencionados autores, las relaciones públicas contribuyen a que una compañía se comunique con los clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y la comunidad donde opera. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2002).

# ANEXO II. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Periódico El Día digital  
Cuestionario para entrevista.

Fecha Lunes 30 de enero Hora 12.00 p.m

Nombre y apellidos del entrevistador: Patria Vizcaíno

Datos generales del entrevistado.

Nombre y apellidos German Marte

Posición que ocupa Editor del digital El Día

## Cuestionario

1. ¿Cuál es la necesidad de un manual de gestión de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día?
2. ¿Cuáles son los escenarios de crisis que se han generado en la versión digital del periódico El Día? Cuáles otros cree usted que pueden suceder?
3. De las crisis que han sucedido y las que puedan suceder puede usted categorizarlos niveles de crisis. Niveles Preventivo 0. Leve 1. Medio 2. Crítico 3
4. Tiene el periódico El Día una persona asignada para manejar una situación de crisis con los diferentes grupos de interés?
5. Cómo ha manejado el periódico El Día los diferentes escenarios de crisis?
6. Otras preguntas que pudieran surgir.

## **ANEXO III. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN**

Periódico El Día digital

Cuestionario para entrevista.

**Fecha: Lunes 30 de enero Hora 12.30 Pm**

**Nombre y apellidos del entrevistador: Patria Vizcaíno**

**Datos generales del entrevistado.**

**Nombre y apellidos Virginia Pichardo**

**Posición que ocupa Periodista del digital El Día y encargada de redes.**

### **Cuestionario**

1. ¿Cuál es la necesidad de un manual de gestión de crisis en redes sociales para la versión digital del periódico El Día?
2. ¿Cuáles son los escenarios de crisis que se han generado en la versión digital del periódico El Día? Cuáles otros cree usted que pueden suceder?
3. De las crisis que han sucedido y las que puedan suceder puede usted categorizarlos niveles de crisis. Niveles Preventivo 0. Leve 1. Medio 2. Crítico 3
4. Tiene el periódico El Día una persona asignada para manejar una situación de crisis con los diferentes grupos de interés?
5. Cómo ha manejado el periódico El Día los diferentes escenarios de crisis?
6. Otras preguntas que pudieran surgir.